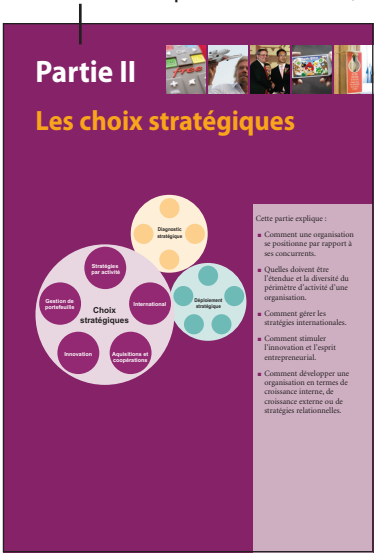
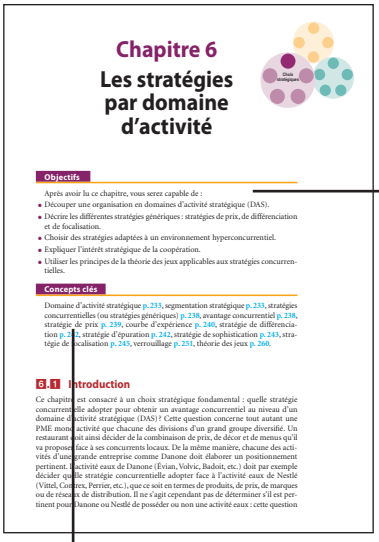
Stratégique : mode d'emploi

Au début de chacune des trois parties, des **pages d'ouverture** présentent brièvement les questions traitées, avec le diagramme correspondant.


Partie II
Les choix stratégiques
Diagnostic stratégique
Stratégies par activité
Gestion de portefeuille
Choix stratégiques
International
Déploiement stratégique
Innovation
Acquisitions et coopérations
Cette partie explique :
Comment une organisation se positionne par rapport à ses concurrents.
Quelles doivent être l'étendue et la diversité du périmètre d'activité d'une organisation.
Comment gérer les stratégies internationales.
Comment stimuler l'innovation et l'esprit entrepreneurial.
Comment développer une organisation en termes de croissance interne, de croissance externe ou de stratégies relationnelles.

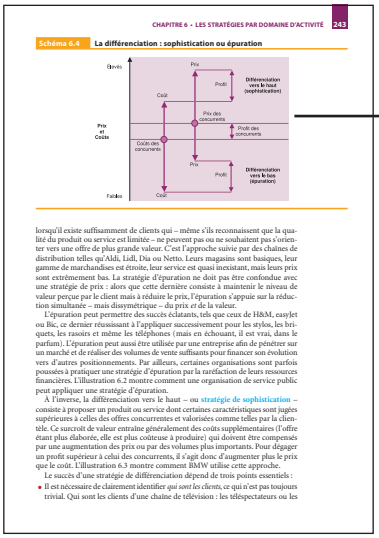

Chapitre 6
Les stratégies par domaine d'activité
Objectifs
Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de :
Découper une organisation en domaines d'activité stratégique (DAS).
Décrire les différentes stratégies génériques : stratégies de prix, de différenciation et de focalisation.
Choisir des stratégies adaptées à un environnement hyperconcurrentiel.
Expliquer l'intérêt stratégique de la coopération.
Utiliser les principes de la théorie des jeux applicables aux stratégies concurrentielles.
Concepts clés
Domaine d'activité stratégique p. 233, segmentation stratégique p. 233, stratégies concurrentielles (ou stratégies génériques) p. 238, avantage concurrentiel p. 238, stratégie de prix p. 239, courbe d'expérience p. 240, stratégie de différenciation p. 241, stratégie d'épuration p. 242, stratégie de sophistication p. 243, stratégie de focalisation p. 245, verrouillage p. 251, théorie des jeux p. 260.
6.1 Introduction
Ce chapitre est consacré à un choix stratégique fondamental : quelle stratégie concurrentielle adopter pour obtenir un avantage concurrentiel au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS) ? Cette question concerne tout autant une PME monoactivité que chacune des divisions d'un grand groupe diversifié. Un restaurant doit ainsi décider de la combinaison de prix, de décor et de menus qu'il va proposer face à ses concurrents locaux. De la même manière, chacune des activités d'une grande entreprise comme Danone doit élaborer un positionnement pertinent. L'activité eaux de Danone (Evian, Volvic, Badoit, etc.) doit par exemple décider quelle stratégie concurrentielle adopter face à l'activité eaux de Nestlé (Vittel, Contrex, Perrier, etc.), que ce soit en termes de produits, de prix, de marques ou de réseaux de distribution. Il ne s'agit cependant pas de déterminer s'il est pertinent pour Danone ou Nestlé de posséder ou non une activité eaux : cette question

Au début de chacun des quinze chapitres, les **objectifs** présentent ce que vous devrez avoir assimilé à l'issue de la lecture.

Tous les **concepts clés** sont rappelés en début de chapitre. Leur définition est donnée dans des **lexiques** à la fin de l'ouvrage.

Les **illustrations** sont des mini cas agrémentés de questions qui mettent les concepts en pratique. À la fin de chaque chapitre, une **controverse académique** suscite un débat sur une question ciblée.

CHAPITRE 9 • L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURIAT 353
Illustration 9.1
L'innovation frugale : l'ingéniosité des plus démunis
L'innovation frugale consiste à s'appuyer sur l'ingéniosité des plus démunis pour qu'ils trouvent eux-mêmes des alternatives aux technologies venues des pays riches.
Navi Radjou était un Français d'origine indienne qui avait grandi à Pondichéry. De retour en France, il avait obtenu un diplôme d'ingénieur à l'École centrale, avant de partir étudier aux États-Unis à l'université de Yale, puis de devenir consultant en stratégie et en innovation dans la Silicon Valley. En 2012, il publia un ouvrage intitulé L'innovation jugaad, redonnons l'ingénieur !, qui faisait l'éloge de l'innovation frugale. Le terme « jugaad » était un mot hindi signifiant « débrouillardise ou capacité ingénieuse d'improviser une solution efficace dans des conditions difficiles » ou « fais avec ce que tu as, réutilise, bricole et n'abandonne jamais », qui avait des équivalents au Brésil (jeitinho) ou en Chine (zizhu chuangxin). Dans tous les cas, il s'agissait de trouver des alternatives très bon marché, robustes, faciles à utiliser et simples à entretenir aux technologies issues du système de R&D des grandes entreprises des pays riches, décrit comme « onéreux, élitiste, manquant d'agilité et d'ouverture. »
Selon Navi Radjou, l'innovation jugaad était pratiquée par des milliers d'entrepreneurs en Inde, en Chine, au Brésil ou en Afrique. Il s'agissait pour ces « innovateurs de base » de faire « plus avec moins » en concevant des solutions abordables et durables en termes de santé, d'énergie, d'éducation ou encore d'alimentation. Confrontés à l'extrême rareté des ressources et au manque de moyens des populations, ces entrepreneurs conçoivent des innovations souvent très ingénieuses. Navi Radjou expliquait :
« Si la nécessité est la mère de l'invention, son père est l'adversité. Face à l'adversité, l'ingéniosité est indispensable. Il faut utiliser l'adversité comme le sol sur lequel on danse et non le plafond qui vous étouffe [...] [Innovateur jugaad, converti l'adversité en opportunité. »
Parmi les exemples le plus frappants de ces technologies nées de l'adversité, on pouvait citer le réfrigérateur en argile MittiCool, capable de conserver les aliments au frais pendant plusieurs jours alors qu'il fonctionnait sans électricité, une bouteille d'eau javellisée qui pouvait éclairer autant qu'une ampoule de 50 watts, ou encore un sac de couchage capable de tenir les bébés prématurés au chaud pendant 6 heures. Parfois, les innovations frugales résultaient aussi d'une coopération entre une grande entreprise et des innovateurs des pays pauvres, à l'image du Mac 400, un électrocardiographe à 800 dollars conçu par General Electric, que l'on pouvait porter dans un sac en bandoulière et qui fonctionnait sur batteries. De son côté, Siemens avait développé un moniteur cardiaque qui utilisait des micros bon marché plutôt que de coûteux capteurs d'ultrasons. De grandes entreprises des pays émergents proposaient aussi des solutions, à l'image du conglomérat indien Tata, qui outre la fameuse Tata Nano, la voiture à 2 000 dollars, commercialisait un petit appareil permettant de connecter les téléviseurs à Internet via un téléphone mobile, afin de contourner le problème du faible nombre d'ordinateurs dans les campagnes indiennes.
Navi Radjou soulignait que l'innovation jugaad pouvait aussi bénéficier aux entreprises des pays riches :
« L'innovation frugale peut revigorer l'économie européenne. En Europe et en France en particulier, il est impératif pour les entreprises de faire preuve d'agilité et de frugalité vu qu'elles sont confrontées à une combinaison grandissante et à une rareté des ressources. Les structures et processus industriels de l'après-guerre (gros budgets R&D, hiérarchies, etc.) ne sont plus adaptés au monde complexe dans lequel nous vivons. Il faut trouver une nouvelle formule de croissance qui soit inclusive et durable. »
Il ajoutait :
« Mon livre est un éloge du système D qu'en France on pratique tout le temps dans la vie privée et que je crois peut injecter plus d'agilité et de dynamisme dans le milieu du travail [...] Il est temps de [...] se reconnecter avec notre esprit de « débrouillardise » pour improviser des solutions ingénieuses et frugales.) en transformant les contraintes en opportunités. Il est temps que la France reconnue comme un grand pays d'ingénieurs se métamorphose en un grand pays d'ingénieurs ! »
Sources : N. Radjou, J. Prabhu, S. Ahuja, J.-J. Boillot, Innovation Jugaad. Redonnons l'ingénieur !, Diateino, 2013 ; mines-paristech ; courrierinternational ; atelier.net ; Les Échos, 5 décembre 2013 ; Le Monde, 15 avril 2013 ; Le Nouvel Économiste, 7 octobre 2011.
Questions
1. Selon Navi Radjou le système d'innovation des grandes entreprises des pays riches est « onéreux, élitiste, manquant d'agilité et d'ouverture ». Partagez-vous cet avis ?
2. Que conseilleriez-vous à une grande entreprise occidentale souhaitant développer une démarche d'innovation frugale ?



lorsqu'il existe suffisamment de clients qui – même s'ils reconnaissent que la qualité du produit ou service est limitée – ne peuvent pas ou ne souhaitent pas s'orienter vers une offre de plus grande valeur. C'est l'approche suivie par des chaînes de distribution telles qu'Aldi, Lidl, Dia ou Netto. Leurs magasins sont basiques, leur gamme de marchandises est étroite, leur service est quasi inexistant, mais leurs prix sont extrêmement bas. La stratégie d'épuration ne doit pas être confondue avec une stratégie de prix : alors que cette dernière consiste à maintenir le niveau de valeur perçue par le client mais à réduire le prix, l'épuration s'appuie sur la réduction simultanée – mais dissymétrique – du prix *et* de la valeur.

L'épuration peut permettre des succès éclatants, tels que ceux de H&M, easyJet ou Bic, ce dernier réussissant à l'appliquer successivement pour les stylos, les briquets, les rasoirs et même les téléphones (mais en échouant, il est vrai, dans le parfum). L'épuration peut aussi être utilisée par une entreprise afin de pénétrer sur un marché et de réaliser des volumes de vente suffisants pour financer son évolution vers d'autres positionnements. Par ailleurs, certaines organisations sont parfois poussées à pratiquer une stratégie d'épuration par la raréfaction de leurs ressources financières. L'illustration 6.2 montre comment une organisation de service publicitaire peut appliquer une stratégie d'épuration.

À l'inverse, la différenciation vers le haut – ou **stratégie de sophistication** – consiste à proposer un produit ou service dont certaines caractéristiques sont jugées supérieures à celles des offres concurrentes et valorisées comme telles par la clientèle. Ce surcroît de valeur entraîne généralement des coûts supplémentaires (l'offre étant plus élaborée, elle est plus coûteuse à produire) qui doivent être compensés par une augmentation des prix ou par des volumes plus importants. Pour dégager un profit supérieur à celui des concurrents, il s'agit donc d'augmenter plus le prix que le coût. L'illustration 6.3 montre comment BMW utilise cette approche.

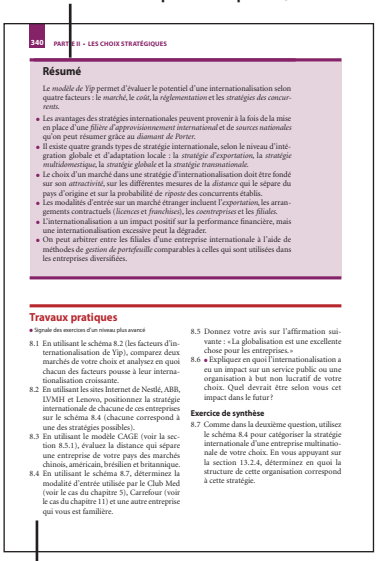
Le succès d'une stratégie de différenciation dépend de trois points essentiels :

- Il est nécessaire de clairement identifier *qui sont les clients*, ce qui n'est pas toujours trivial. Qui sont les clients d'une chaîne de télévision : les téléspectateurs ou les

Les **schémas** donnent une vision claire et synthétique des idées fondamentales.

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

À la fin de chaque chapitre, un **résumé** synthétise les idées essentielles.



340 PARTIE II • LES CHOIX STRATÉGIQUES

Résumé

Le *modèle de Yip* permet d'évaluer le potentiel d'une internationalisation selon quatre facteurs : le *marché*, le *coût*, la *réglementation* et les *stratégies des concurrents*.

- Les avantages des stratégies internationales peuvent provenir à la fois de la mise en place d'une *filière d'approvisionnement international* et de *sources nationales* qu'on peut résumer grâce au *diamant de Porter*.
- Il existe quatre grands types de stratégie internationale, selon le niveau d'intégration globale et d'adaptation locale : la *stratégie d'exportation*, la *stratégie multidomestique*, la *stratégie globale* et la *stratégie transnationale*.
- Le choix d'un marché dans une stratégie d'internationalisation doit être fondé sur son *attractivité*, sur les différentes mesures de la *distance* qui le sépare du pays d'origine et sur la probabilité de *riposte* des concurrents établis.
- Les modalités d'entrée sur un marché étranger incluent l'*exportation*, les arrangements contractuels (*licences et franchises*), les *coentreprises* et les *filiales*.
- L'internationalisation a un impact positif sur la performance financière, mais une internationalisation excessive peut la dégrader.
- On peut arbitrer entre les filiales d'une entreprise internationale à l'aide de méthodes de *gestion de portefeuille* comparables à celles qui sont utilisées dans les entreprises diversifiées.

Travaux pratiques

● Signale des exercices d'un niveau plus avancé

8.1 En utilisant le schéma 8.2 (les facteurs d'internationalisation de Yip), comparez deux marchés de votre choix et analysez en quoi chacun des facteurs pousse à leur internationalisation croissante.

8.2 En utilisant les sites Internet de Nestlé, ABB, LVMH et Lenovo, positionnez la stratégie internationale de chacune de ces entreprises sur le schéma 8.4 (chacune correspond à une des stratégies possibles).

8.3 En utilisant le modèle CAGE (voir la section 8.5.1), évaluez la distance qui sépare une entreprise de votre pays des marchés chinois, américain, brésilien et britannique.

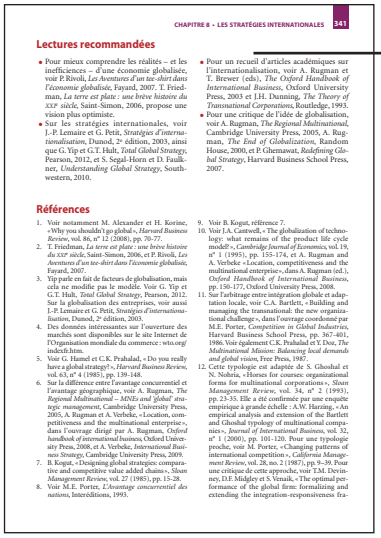
8.4 En utilisant le schéma 8.7, déterminez la modalité d'entrée utilisée par le Club Med (voir le cas du chapitre 5), Carrefour (voir le cas du chapitre 11) et une autre entreprise qui vous est familière.

8.5 Donnez votre avis sur l'affirmation suivante : « La globalisation est une excellente chose pour les entreprises. »

8.6 ● Expliquez en quoi l'internationalisation a eu un impact sur un service public ou une organisation à but non lucratif de votre choix. Quel devrait être selon vous cet impact dans le futur ?

Exercice de synthèse

8.7 Comme dans la deuxième question, utilisez le schéma 8.4 pour catégoriser la stratégie internationale d'une entreprise multinationale de votre choix. En vous appuyant sur la section 13.2.4, déterminez en quoi la structure de cette organisation correspond à cette stratégie.



CHAPITRE 8 • LES STRATÉGIES INTERNATIONALES 341

Lectures recommandées

- Pour mieux comprendre les réalités – et les inefficiences – d'une économie globalisée, voir P. Rivoli, *Les Aventures d'un tee-shirt dans l'économie globalisé*, Fayard, 2007. T. Friedman, *La terre est plate : une brève histoire du XXIe siècle*, Saint-Simon, 2006, propose une vision plus optimiste.
- Sur les stratégies internationales, voir J.-P. Lemaire et G. Petit, *Stratégies d'internationalisation*, Dunod, 2e édition, 2003, ainsi que G. Yip et G.T. Hult, *Total Global Strategy*, Pearson, 2012, et S. Segal-Horn et D. Faulkner, *Understanding Global Strategy*, Southwestern, 2010.
- Pour un recueil d'articles académiques sur l'internationalisation, voir A. Rugman et T. Brewer (eds), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, 2003 et J.H. Dunning, *The Theory of Transnational Corporations*, Routledge, 1993.
- Pour une critique de l'idée de globalisation, voir A. Rugman, *The Regional Multinational*, Cambridge University Press, 2005, A. Rugman, *The End of Globalization*, Random House, 2000, et P. Ghemawat, *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press, 2007.

Références

1. Voir notamment M. Alexander et H. Korine, « Why you shouldn't go global », *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 12 (2008), pp. 70-77.
2. T. Friedman, *La terre est plate : une brève histoire du XXIe siècle*, Saint-Simon, 2006, et P. Rivoli, *Les Aventures d'un tee-shirt dans l'économie globalisé*, Fayard, 2007.
3. Yip parle en fait de facteurs de globalisation, mais cela ne modifie pas le modèle. Voir G. Yip et G.T. Hult, *Total Global Strategy*, Pearson, 2012. Sur la globalisation des entreprises, voir aussi J.-P. Lemaire et G. Petit, *Stratégies d'internationalisation*, Dunod, 2e édition, 2003.
4. Des données intéressantes sur l'ouverture des marchés sont disponibles sur le site Internet de l'Organisation mondiale du commerce : wto.org/indexfr.htm.
5. Voir G. Hamel et C.K. Prahalad, « Do you really have a global strategy? », *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 4 (1985), pp. 139-148.
6. Sur la différence entre l'avantage concurrentiel et l'avantage géographique, voir A. Rugman, *The Regional Multinational – MNEs and 'global' strategic management*, Cambridge University Press, 2005, A. Rugman et A. Verbeke, « Location, competitiveness and the multinational enterprise », dans l'ouvrage dirigé par A. Rugman, *Oxford handbook of international business*, Oxford University Press, 2008, et A. Verbeke, *International Business Strategy*, Cambridge University Press, 2009.
7. B. Kogut, « Designing global strategies: comparative and competitive value added chains », *Sloan Management Review*, vol. 27 (1985), pp. 15-28.
8. Voir M.E. Porter, *L'Avantage concurrentiel des nations*, Interéditions, 1993.
9. Voir B. Kogut, référence 7.
10. Voir J.A. Cantwell, « The globalization of technology: what remains of the product life cycle model? », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, n° 1 (1995), pp. 155-174, et A. Rugman and A. Verbeke « Location, competitiveness and the multinational enterprise », dans A. Rugman (ed.), *Oxford Handbook of International Business*, pp. 150-177, Oxford University Press, 2008.
11. Sur l'arbitrage entre intégration globale et adaptation locale, voir C.A. Bartlett, « Building and managing the transnational: the new organizational challenge », dans l'ouvrage coordonné par M.E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, pp. 367-401, 1986. Voir également C.K. Prahalad et Y. Doz, *The Multinational Mission: Balancing local demands and global vision*, Free Press, 1987.
12. Cette typologie est adaptée de S. Ghoshal et N. Nohria, « Horses for courses: organizational forms for multinational corporations », *Sloan Management Review*, vol. 34, n° 2 (1993), pp. 23-35. Elle a été confirmée par une enquête empirique à grande échelle : A.W. Harzing, « An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies », *Journal of International Business*, vol. 32, n° 1 (2000), pp. 101-120. Pour une typologie proche, voir M. Porter, « Changing patterns of international competition », *California Management Review*, vol. 28, no. 2 (1987), pp. 9-39. Pour une critique de cette approche, voir T.M. Devinney, D.F. Midgley et S. Venaik, « The optimal performance of the global firm: formalizing and extending the integration-responsiveness fra-

À la fin de chaque chapitre, des **lectures recommandées** permettent d'approfondir votre connaissance des concepts clés.

Une **bibliographie francophone** figure à la fin de l'ouvrage.

À la fin de chaque chapitre, des **travaux pratiques**, organisés en deux niveaux de difficulté, permettent de vérifier votre maîtrise des concepts. Par ailleurs, des exercices de synthèse aident à identifier les liens existant entre plusieurs chapitres.

À la fin de chaque chapitre, un **cas** de quelques pages permet de consolider votre maîtrise des principaux thèmes.

CHAPITRE 10 • FUSIONS ET ACQUISITIONS, ALLIANCES ET PARTENARIATS 417

Étude de cas

Accor et désaccords

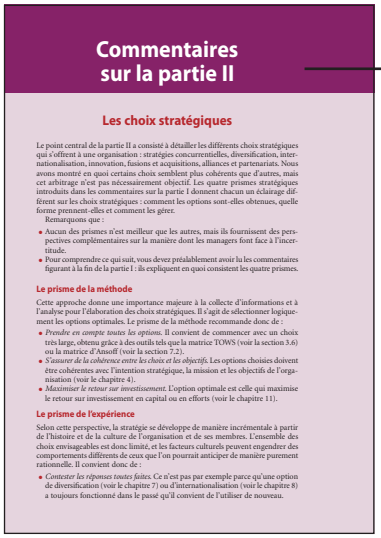
En novembre 2013, trois mois après être devenu le quatrième P-DG du groupe hôtelier Accor en huit ans, Sébastien Bazin prit les analystes boursiers à contre-pied en annonçant qu'il ne procéderait pas à une cession des murs des hôtels dont le groupe était propriétaire. Il entendait « faire confiance aux équipes d'Accor pour que le groupe devienne le plus performant et le plus valorisé » de l'hôtellerie mondiale. Cette annonce était d'autant plus surprenante que Sébastien Bazin était depuis des années le plus fervent défenseur de la stratégie à laquelle il semblait désormais renoncer.

Financier et non industriel, Sébastien Bazin était l'ancien directeur général de la filiale européenne du fonds d'investissement américain Colony Capital, un des deux actionnaires de référence d'Accor avec Eurazeo. À eux deux, ils détenaient 21,42 % du capital, 30,08 % des droits de vote et quatre des dix sièges du conseil d'administration, dont celui qu'occupait Sébastien Bazin depuis 2005. En tant qu'administrateur, il s'était montré très actif dans les multiples évolutions qu'avait connues Accor en quelques années : développement massif de la franchise, introduction en Bourse de la très lucrative activité services (juillet 2010), cession de l'essentiel de l'activité aux États-Unis (mai 2012) et surtout, pression constante pour la vente des murs des hôtels à une société foncière, de manière à faire remonter un dividende exceptionnel aux actionnaires, c'est-à-dire notamment à son employeur d'alors, Colony Capital.

Son retour à une stratégie moins financière, s'il étonnait les investisseurs, marquait un nouvel épisode dans l'histoire mouvementée d'Accor, devenu en 45 ans le premier opérateur hôtelier mondial, avec 3 500 hôtels et 160 000 collaborateurs dans 92 pays, pour un total de 450 000 chambres.

La construction d'un groupe mondial

Les origines d'Accor remontaient à 1967, lorsque Paul Dubrule et Gérard Pélisson ouvrirent leur premier hôtel. Paul Dubrule, diplômé d'HEC Genève, était volubile et entreprenant. Gérard Pélisson, diplômé de l'École centrale et du MIT, était plus posé et plus méthodique. Il avait été directeur des plans, des contrôles et des études de marché chez IBM Europe. Tous les deux étaient convaincus qu'il fallait importer en France des idées d'entreprises venues des États-Unis. Ils décidèrent donc de s'inspirer des hôtels Holiday Inn pour ouvrir un hôtel baptisé Novotel dans la banlieue de Lille, grâce à des financements familiaux. Cet hôtel 3-étoiles contrastait fortement avec ce qui existait à l'époque en France : il était moderne, avec 82 chambres identiques, chacune équipée d'une salle de bains. Alors que le marché français de l'hôtellerie était occupé par des petits établissements de qualité très variable, Dubrule et Pélisson décidèrent d'emblée de créer une chaîne d'hôtels standardisés – afin de réduire les coûts – et localisés au bord des routes et à proximité des aéroports – pour réduire les frais d'implantation. Le succès fut très rapide : en 1974, on comptait déjà 45 Novotel, dont un de 600 chambres Porte de Bagnolet près de Paris et plusieurs à l'étranger (Suisse, Belgique, Royaume-Uni, Pologne). Cette première croissance s'était faite exclusivement par croissance interne, mais les années 1970 virent la signature



Commentaires sur la partie II

Les choix stratégiques

Le point central de la partie II a consisté à détailler les différents choix stratégiques qui s'offrent à une organisation : stratégies concurrentielles, diversification, internationalisation, innovation, fusions et acquisitions, alliances et partenariats. Nous avons montré en quoi certains choix semblent plus cohérents que d'autres, mais cet arbitrage n'est pas nécessairement objectif. Les quatre prismes stratégiques introduits dans les commentaires sur la partie I donnent chacun un éclairage différent sur les choix stratégiques : comment les options sont-elles obtenues, quelle forme prennent-elles et comment les gère.

Remarquons que :

- Aucun des prismes n'est meilleur que les autres, mais ils fournissent des perspectives complémentaires sur la manière dont les managers font face à l'incertitude.
- Pour comprendre ce qui suit, vous devez préalablement avoir lu les commentaires figurant à la fin de la partie I : ils expliquent en quoi consistent les quatre prismes.

Le prisme de la méthode

Cette approche donne une importance majeure à la collecte d'informations et à l'analyse pour l'élaboration des choix stratégiques. Il s'agit de sélectionner logiquement les options optimales. Le prisme de la méthode recommande donc de :

- *Prendre en compte toutes les options.* Il convient de commencer avec un choix très large, obtenu grâce à des outils tels que la matrice TOWS (voir la section 3.6) ou la matrice d'Ansoff (voir la section 7.2).
- *S'assurer de la cohérence entre les choix et les objectifs.* Les options choisies doivent être cohérentes avec l'intention stratégique, la mission et les objectifs de l'organisation (voir le chapitre 4).
- *Maximiser le retour sur investissement.* L'option optimale est celle qui maximise le retour sur investissement en capital ou en efforts (voir le chapitre 11).

Le prisme de l'expérience

Selon cette perspective, la stratégie se développe de manière incrémentale à partir de l'histoire et de la culture de l'organisation et de ses membres. L'ensemble des choix envisageables est donc limité, et les facteurs culturels peuvent engendrer des comportements différents de ceux que l'on pourrait anticiper de manière purement rationnelle. Il convient donc de :

- *Contester les réponses toutes faites.* Ce n'est pas par exemple parce qu'une option de diversification (voir le chapitre 7) ou d'internationalisation (voir le chapitre 8) a toujours fonctionné dans le passé qu'il convient de l'utiliser de nouveau.

À la fin de chaque partie, des **commentaires** soulignent les liens entre les concepts étudiés et les interprètent selon plusieurs perspectives.

Pour aller plus loin, vous trouverez sur **www.strategique.biz** de nombreux compléments pédagogiques à *Stratégique*.

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

Préface

Cette nouvelle édition de *Stratégique* est l'adaptation française de la dixième édition de *Exploring Strategy*, l'ouvrage de management stratégique le plus vendu en Europe. De son côté, *Stratégique* est le manuel de stratégie le plus utilisé dans le monde francophone. Au total, ce sont plus d'un million d'exemplaires de l'ouvrage qui ont été diffusés dans le monde depuis la première édition (1984). Nous savons donc que nous comptons beaucoup de lecteurs fidèles. Pour autant, le champ de la stratégie est en perpétuelle évolution. Pour cette édition, nous avons donc modifié chacun des chapitres, en introduisant de nouveaux concepts, de nouveaux cas et de nouvelles illustrations. Dans cette préface, nous allons présenter les nouveautés de cette dixième édition, puis rappeler les caractéristiques essentielles de *Stratégique*.

Les principales innovations de cette édition sont ainsi :

- **Les structures de possession** : du fait du poids croissant des structures familiales, des structures entrepreneuriales et des entreprises publiques dans le monde, cette édition traite des conséquences des structures de possession sur les stratégies.
- **La performance** : étant donné la diversité des organisations, cette édition détaille les différentes manières d'évaluer la performance des stratégies et introduit le concept d'analyse décisionnelle (*business analytics*).
- **L'émergence des multinationales chinoises ou brésiliennes** : certains groupes originaires des pays émergents tiennent désormais des positions stratégiques clés dans plusieurs industries.
- **Les aspects non marchands de l'environnement** : les influences politiques et réglementaires bénéficient ainsi d'un traitement plus complet.
- **Les stratégies entrepreneuriales** : beaucoup d'étudiants envisagent de créer leur entreprise, cette édition leur est donc plus particulièrement destinée. Nous insistons notamment sur les notions de modèle économique, d'innovation frugale, d'informatique dans les nuages (*cloud*) et d'entrepreneuriat social.
- **L'ambidextrie organisationnelle** : alors que l'innovation et l'efficience sont deux impératifs souvent antagonistes, cette édition explore les approches qui permettent de les réconcilier.

Parallèlement, *Stratégique* offre toujours une vision aussi concrète que complète de la stratégie, ce qui implique notamment un accent tout particulier à l'égard de trois perspectives :

- *Les processus.* Nous pensons que par-delà les considérations économiques, les processus humains sont essentiels à l'obtention d'un succès organisationnel durable. Tout au long de l'ouvrage, nous soulignons l'importance de la dimen-

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

sion humaine et nous consacrons spécifiquement la partie III aux processus de formulation, de déploiement et de changement stratégique.

- *La pratique*. Nous concluons l'ouvrage par un chapitre consacré à la pratique de la stratégie, mais l'ensemble de notre approche s'appuie sur des illustrations et des exemples concrets, plutôt que sur des descriptions abstraites.
- *Un point de vue étendu sur les organisations*. Nous partons du principe que le management stratégique est aussi pertinent pour les organisations à but non lucratif et pour celles qui dépendent du secteur public que pour les entreprises industrielles et de services. Cette conviction est présente dans un grand nombre de discussions et d'exemples tout au long de l'ouvrage.

À côté de ces évolutions, cette dixième édition s'appuie sur les qualités reconnues de l'ouvrage :

- *Un véritable outil pédagogique*. Chaque chapitre comprend des objectifs, des illustrations agrémentées de questions, une controverse académique, un résumé, une bibliographie détaillée, des lectures complémentaires, une série de travaux pratiques et un cas de quelques pages. Tous les concepts clés sont soulignés dans le texte et leur définition rappelée en annexe. Les schémas sont nombreux et commentés. De plus, le lecteur pourra trouver des ressources complémentaires (glossaire, cas et illustrations supplémentaires, bibliographie étendue, etc.) sur le site compagnon de l'ouvrage : www.strategique.biz.
- *Un contenu adapté au public francophone*. Tous les exemples, cas et illustrations ont été modifiés afin de mieux correspondre à un public francophone. Certains ont été entièrement remplacés et ne figurent donc pas dans l'édition anglaise. Parmi les nouveautés, le lecteur pourra ainsi trouver des cas sur Accor, l'industrie de la publicité, Nokia, Rocket Internet, Sony, Wanda, Rovio ou Fiat et Chrysler, de même que des illustrations sur L'Opinion, Groupon, Mozilla, H&M, Kodak, Tesco, Netflix, Reckitt Benkiser, Occupy Wall Street, UBS, Hewlett-Packard, l'innovation frugale ou l'informatique dans les nuages (*cloud*). Par ailleurs, nous avons développé un certain nombre de notions à la lumière de travaux francophones (par exemple, l'analyse concurrentielle, les écosystèmes d'affaires, les alliances et partenariats ou la segmentation stratégique). En cela, *Stratégique* n'est en aucun cas une simple traduction de *Exploring Strategy*, mais bien un ouvrage différent, spécifiquement conçu pour le public de langue française, qui ne tombe pas dans le tropisme anglo-saxon trop souvent dénoncé en management.
- *Un point de vue critique*. Par-delà les quatre prismes de la stratégie, nous encourageons la démarche critique en terminant chacun des quinze chapitres par un débat qui fait le point sur une controverse académique liée au thème du chapitre. Cette controverse permet de souligner la vitalité de la recherche en management stratégique et de montrer dans quelle mesure les concepts et outils présentés dans l'ouvrage résultent de discussions fécondes et de débats parfois houleux entre chercheurs.
- *Une maquette et une conception attrayantes*. Nous utilisons des couleurs et des photographies afin d'améliorer la clarté des propos et de faciliter la « navigation » dans l'ouvrage.

Un guide rapide permettant de tirer le maximum de tous ces éléments suit cette préface.

Beaucoup de personnes nous ont aidés à développer cet ouvrage. Nous avons consulté notre comité de conseil, composé d'utilisateurs expérimentés. En outre,

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

de nombreux lecteurs nous ont adressé des commentaires et des suggestions. Ce type de retour est extrêmement précieux. Nous tenons également à remercier nos étudiants à Paris, Londres, Berlin, Madrid, Turin, Sheffield, Lancaster, Stockholm et Oxford. Par leurs commentaires et leurs questions, ils constituent une source constante d'amélioration et de défi. Il serait impossible d'écrire un ouvrage de ce type sans pouvoir tester et valider son contenu auprès d'un public averti. Nous souhaitons également saluer nos contacts à travers le monde, notamment en Belgique, au Canada, aux Pays-Bas, au Danemark, en Suède, aux États-Unis, en Australie, en Nouvelle-Zélande et à Singapour.

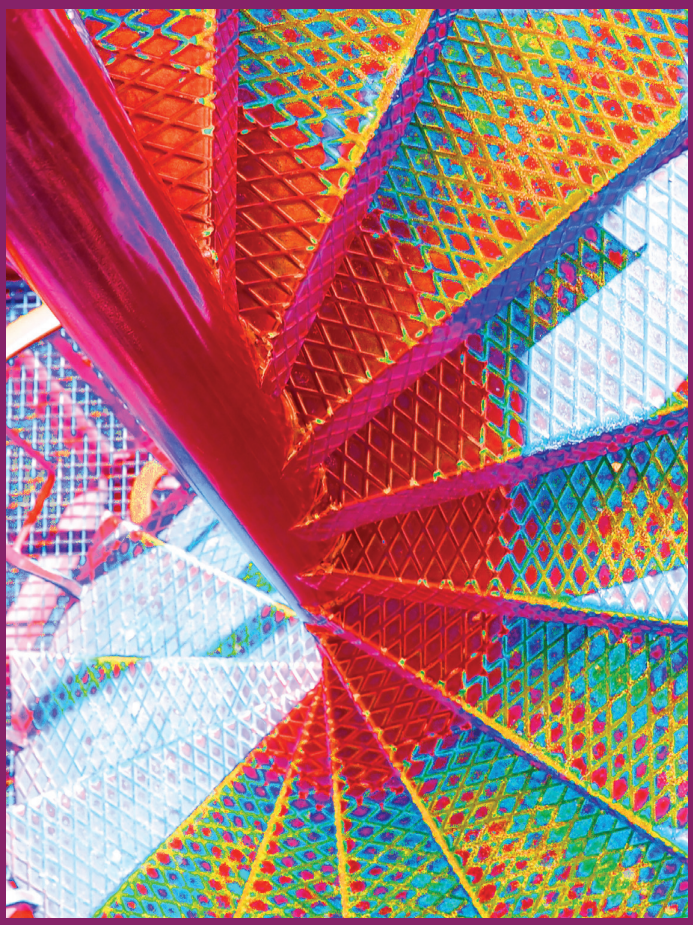
Nous tenons à remercier tous ceux qui ont directement contribué à la rédaction de la version française : Aurélien Acquier, Thierry Boudès, Régis Coeurderoy, Hervé Laroche, Carla Mendoza, Valérie Moatti et Jean-Michel Saussois de l'ESCP Europe, Guilhem Bascle de la Louvain School of Management, mais aussi les membres de l'Association internationale de management stratégique (AIMS) pour leur apport conceptuel permanent et l'équipe de Pearson France pour sa réactivité.

Merci enfin aux organisations qui ont eu le courage d'accepter de faire l'objet des études de cas. À la demande d'un certain nombre de ces organisations, nous prions les lecteurs de ne pas les contacter afin d'obtenir des informations complémentaires sur les cas, exemples et illustrations.

Frédéric FRÉRY (frery@escpeurope.eu)
Gerry JOHNSON (gerry.johnson@lancaster.ac.uk)
Richard WHITTINGTON (richard.whittington@sbs.ox.ac.uk)
Kevan SCHOLES (kscholes@scholes.u-net.com)
Duncan ANGWIN (dangwin@brookes.ac.uk)
Patrick REGNÉR (patrick.regner@hhs.se)

Avril 2014

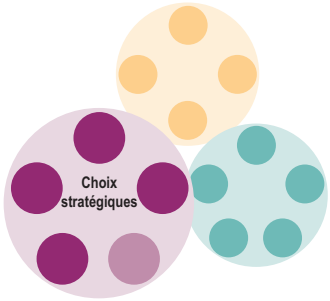
© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry



© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

Chapitre 9

L'innovation et l'entrepreneuriat



Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de :

- Comprendre les principaux dilemmes liés à l'innovation : proposer des technologies ou répondre aux marchés, développer des produits ou développer des procédés, pratiquer ou non l'innovation ouverte et élaborer un nouveau modèle économique.
- Anticiper et éventuellement influencer la diffusion des innovations.
- Décider s'il est opportun d'être le premier entrant sur un marché et définir de quelle manière les concurrents établis peuvent répondre à un nouvel entrant innovant.
- Décrire les défis auxquels les entrepreneurs sont confrontés à chaque phase du développement de leur entreprise.
- Comprendre les impératifs et les spécificités des entrepreneurs sociaux lorsqu'ils créent de nouvelles organisations afin de répondre à des problèmes de société.

Concepts clés

Innovation p. 351, innovation ouverte p. 355, écosystème d'affaires p. 356, modèle économique p. 358, diffusion p. 359, courbe de diffusion p. 361, point de bascule p. 361, avantage au premier entrant p. 363, innovation disruptive p. 365, entrepreneuriat social p. 373.

9.1 Introduction

L'innovation et l'entrepreneuriat sont des moteurs fondamentaux de l'économie, mais ils impliquent des choix difficiles. Vaut-il mieux être le pionnier d'une nouvelle technologie, ou plutôt un suiveur rapide ? Samsung suit généralement la seconde approche, avec un grand succès. Comment une entreprise doit-elle réagir à une innovation radicale qui menace de détruire son activité ? Kodak a été confronté à cette situation avec l'avènement de la photographie numérique (voir l'illustration 5.5). Comment un entrepreneur doit-il réagir à une proposition de rachat par une entreprise établie ? En 2014, les fondateurs du service de messagerie WhatsApp ont persuadé Facebook de racheter leur entreprise, qui n'avait été fondée que cinq ans auparavant, pour 19 milliards de dollars.

Ce chapitre est consacré à l'innovation et à l'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat est à l'origine de toutes les entreprises, mais il concerne aussi les entreprises établies,

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

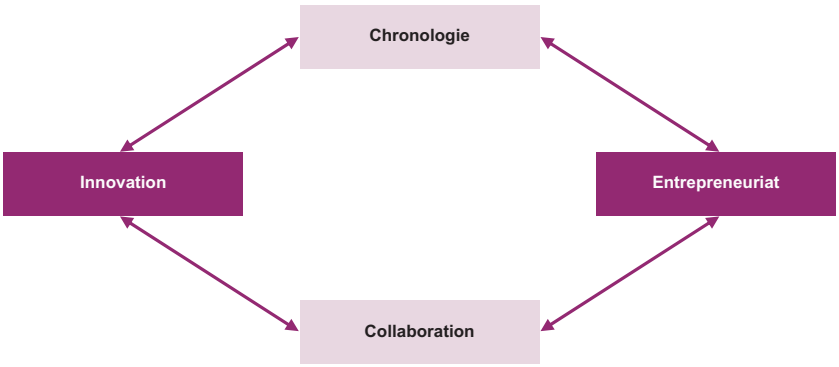
au travers de l'intrapreneuriat (voir la section 10.2) et les organisations caritatives sous la forme de l'entrepreneuriat social. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 6, l'innovation constitue un aspect essentiel des stratégies concurrentielles, dont elle peut établir ou au contraire mettre en cause la pérennité. Pour les entreprises privées confrontées à un environnement concurrentiel, l'innovation est souvent une condition de survie. Pour les organisations de service public, la pression budgétaire et les exigences croissantes des usagers imposent des innovations toujours plus nombreuses, voire des formes particulières d'entrepreneuriat.

Deux thèmes structurent l'ensemble du chapitre (voir le schéma 9.1). Le premier est la chronologie. En termes d'innovation, vaut-il mieux être un *premier entrant* ou un *suiveur rapide*? À quel moment une innovation est-elle susceptible d'atteindre le *point de bascule* où la demande décolle brusquement? Pour un entrepreneur, quand faut-il faire appel à des managers externes et quand faut-il envisager de se retirer? Le second thème est la collaboration. L'élaboration d'innovations et de nouvelles organisations est rarement un travail solitaire. Les innovations et les créations d'entreprise réussies résultent généralement de collaborations fructueuses. Ces collaborations peuvent prendre plusieurs formes : entre une organisation et ses clients, entre de grandes entreprises et de petites start-up, voire entre des entreprises privées et des entrepreneurs sociaux.

Au sein de cette structure d'ensemble, ce chapitre détaille tour d'abord l'innovation, puis l'entrepreneuriat :

- La section 9.2 présente les *dilemmes fondamentaux* que doivent résoudre les managers : développer des technologies ou répondre aux attentes du marché, proposer des innovations de produit ou des innovations de procédé, pratiquer ou non l'innovation ouverte, et enfin choisir entre l'innovation technologique ou l'élaboration d'un nouveau modèle économique. Même si ces choix ne sont pas totalement exclusifs, les managers doivent décider où allouer leurs ressources.
- La section 9.3 est consacrée à la *diffusion* de l'innovation sur le marché. Ce processus suit généralement une *courbe de diffusion* caractérisée par deux *points critiques* : le point de bascule et le point d'effondrement.
- La section 9.4 expose les choix concernant la chronologie, en détaillant notamment la notion d'*avantage au premier entrant*, les opportunités offertes aux

Schéma 9.1 La logique innovation/entrepreneuriat



© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

suiveurs rapides et la manière dont les concurrents établis peuvent riposter face à des innovateurs.

- La section 9.5 concerne l'entrepreneuriat. Elle présente les choix auxquels les entrepreneurs sont confrontés à chaque *phase de développement* de leur projet, du démarrage à la sortie. Elle examine aussi les types de collaborations que les entrepreneurs doivent établir, en particulier avec des entreprises de plus grande taille pratiquant l'*innovation ouverte*.
- La section 9.6 est dédiée à la notion d'*entrepreneuriat social*, grâce auquel des individus ou des petits groupes de personnes peuvent lancer des initiatives flexibles et innovantes que des agences publiques de grande taille ne sont généralement pas capables d'entreprendre. Les entrepreneurs sociaux sont eux aussi confrontés à des choix concernant la collaboration, en particulier avec les grandes entreprises.

La controverse qui clôt ce chapitre rassemble les notions d'innovation et d'entrepreneuriat, puisqu'elle compare la capacité d'innovation des grandes entreprises à celle des petites start-up.

9.2 Les dilemmes de l'innovation

L'innovation soulève des dilemmes fondamentaux pour les stratèges. Elle est en effet plus complexe que l'invention. L'invention implique la conversion de nouvelles connaissances dans un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé. L'**innovation**, quant à elle, ajoute la phase critique de la mise à disposition de cette nouvelle offre sur le marché, que ce soit par la commercialisation dans le cas des entreprises privées ou par d'autres moyens de diffusion dans le cas des services publics[1]. Les dilemmes stratégiques résultent de cette seconde phase. Les stratèges doivent se prononcer sur quatre questions fondamentales : jusqu'où cultiver les opportunités technologiques plutôt que de répondre aux attentes du marché, combien investir dans les innovations de produit par rapport aux innovations de procédé, quelle place donner aux idées innovantes venues de l'extérieur de l'organisation, et dans quelle mesure se focaliser sur l'innovation technologique plutôt que d'élaborer un nouveau modèle économique[2] ?

9.2.1 Innovation poussée par la technologie ou tirée par le marché ?

On considère souvent que l'innovation est la conséquence de la technologie. Selon ce point de vue (communément appelé le *technology push*), les scientifiques et les ingénieurs mettent au point des innovations dans leurs laboratoires de R&D, puis ces innovations sont transformées en nouveaux produits, services ou procédés que le reste de l'organisation est chargé de fabriquer et de vendre : ce sont donc les avancées technologiques qui déterminent ce qui sera commercialisé. De fait, les managers devraient avant tout écouter les scientifiques et les ingénieurs, les laisser suivre leurs intuitions et ne pas hésiter à financer leurs recherches : de généreux budgets de R&D seraient indispensables à l'apparition d'innovations. Le laboratoire pharmaceutique Pfizer a ainsi dépensé 750 millions de dollars pour la mise au point d'un traitement contre la maladie d'Alzheimer, avant d'abandonner le projet en 2012.

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

Or, il existe une autre approche (qu'on appelle en général le *market pull*) qui souligne que l'innovation se différencie fondamentalement de l'invention par le fait qu'elle fait intervenir des utilisateurs. Dans de nombreuses industries ce sont les utilisateurs – et non les producteurs – qui sont à l'origine de nombreuses innovations. Par conséquent, les managers devraient bien plus observer leurs utilisateurs que financer leurs chercheurs. Il existe deux manières de conduire une démarche d'innovation tirée par le marché :

- *Les utilisateurs pilotes.* Selon Eric von Hippel, du MIT, ce ne sont pas les utilisateurs ordinaires qui sont les meilleures sources d'innovation, mais ceux qu'il appelle les utilisateurs pilotes (ou *lead users*), c'est-à-dire ceux qui – du fait de leurs compétences ou des contraintes spécifiques qui sont les leurs – développent un usage imprévu et original des technologies mises à leur disposition[3]. Les meilleurs chirurgiens adaptent ainsi bien souvent leurs instruments médicaux pour réaliser de nouveaux types d'opérations. De même, dans les sports extrêmes comme le snowboard ou la planche à voile, ce sont les champions qui apportent des améliorations à leurs équipements afin d'atteindre de meilleurs niveaux de performance. Selon ce point de vue, ce sont donc les attentes des utilisateurs qui provoquent l'innovation. Les managers doivent ainsi construire des relations étroites avec les utilisateurs pilotes, que ce soient les meilleurs chirurgiens ou les champions sportifs. Une fois que les fonctions marketing et commerciales ont identifié les usages inattendus, les scientifiques et les ingénieurs sont chargés de les traduire en offres nouvelles destinées à l'ensemble du marché. Le fabricant de jouets danois Lego a mis en place un programme « Ambassadeurs » pour rester en contact étroit avec 150 groupes d'utilisateurs spécialisés à travers le monde. C'est un groupe réunissant des architectes qui a ainsi été à l'origine de la gamme Lego Architecture.
- *L'innovation frugale.* Les utilisateurs ordinaires peuvent également être à l'origine d'innovations, notamment dans les populations pauvres des pays émergents[4]. Plutôt que de recourir à une recherche et développement coûteuse, l'innovation frugale consiste à répondre directement aux besoins des plus pauvres. Puisqu'elle concerne des populations qui manquent de ressources et qui vivent dans des conditions difficiles, l'innovation frugale met l'accent sur des solutions extrêmement peu chères, simples, robustes et faciles à entretenir (voir l'illustration 9.1). La Tata Nano, une voiture à 2 000 dollars spécifiquement conçue pour le marché indien, constitue un exemple célèbre.

Le recours aux utilisateurs pilotes (option élitiste) et l'innovation frugale (option basique), sont des solutions situées aux deux extrêmes de la même démarche d'innovation poussée par le marché. Les entreprises choisissent généralement des positionnements intermédiaires. Cependant, ces deux approches partagent la même conviction : les innovations ne résultent pas seulement poussées par la recherche scientifique, elles sont aussi tirées par les utilisateurs.

Cependant, en s'appuyant trop sur la réponse aux besoins de ses clients actuels, une entreprise peut devenir trop conservatrice et vulnérable aux innovations disruptives qui répondent à des attentes encore non identifiées (voir la section 9.4.3). De même, il existe de très nombreux exemples d'entreprises qui ont aveuglément poursuivi leur quête de l'excellence technologique sans prendre en compte les besoins réels du marché. De fait, le *technology push* et le *market pull* sont deux positions extrêmes, qu'on peut mobiliser pour attirer l'attention sur un choix

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

Illustration 9.1

L'innovation frugale : l'ingéniosité des plus démunis

L'innovation frugale consiste à s'appuyer sur l'ingéniosité des plus démunis pour qu'ils trouvent eux-mêmes des alternatives aux technologies venues des pays riches.

Navi Radjou était un Français d'origine indienne qui avait grandi à Pondichéry. De retour en France, il avait obtenu un diplôme d'ingénieur à l'École centrale, avant de partir étudier aux États-Unis à l'université de Yale, puis de devenir consultant en stratégie et en innovation dans la Silicon Valley. En 2012, il publia un ouvrage intitulé *L'innovation Jugaad, redevenons ingénieux !*, qui faisait l'éloge de l'innovation frugale. Le terme « jugaad » était un mot hindi signifiant « débrouillardise ou capacité ingénieuse d'improviser une solution efficace dans des conditions difficiles » ou « fais avec ce que tu as, réutilise, bricole et n'abandonne jamais », qui avait des équivalents au Brésil (*jeitinho*) ou en Chine (*zizhu chuangxin*). Dans tous les cas, il s'agissait de trouver des alternatives très bon marché, robustes, faciles à utiliser et simples à entretenir aux technologies issues du système de R&D des grandes entreprises des pays riches, décrit comme « onéreux, élitiste, manquant d'agilité et d'ouverture. »

Selon Navi Radjou, l'innovation jugaad était pratiquée par des milliers d'entrepreneurs en Inde, en Chine, au Brésil ou en Afrique. Il s'agissait pour ces « innovateurs de base » de faire « plus avec moins » en concevant des solutions abordables et durables en termes de santé, d'énergie, d'éducation ou encore d'alimentation. Confrontés à l'extrême rareté des ressources et au manque de moyens des populations, ces entrepreneurs concevaient des innovations souvent très ingénieuses. Navi Radjou expliquait :

> *« Si la nécessité est la mère de l'invention, son père est l'adversité. Face à l'adversité, l'ingéniosité est indispensable. Il faut utiliser l'adversité comme le sol sur lequel on danse et non le plafond qui vous étouffe […] L'innovateur jugaad, convertit l'adversité en opportunité. »*

Parmi les exemples le plus frappants de ces technologies nées de l'adversité, on pouvait citer le réfrigérateur en argile MittiCool, capable de conserver les aliments au frais pendant plusieurs jours alors qu'il fonctionnait sans électricité, une bouteille d'eau javellisée qui pouvait éclairer autant qu'une ampoule de 50 watts, ou encore un sac de couchage capable de tenir les bébés prématurés au chaud pendant 6 heures. Parfois, les innovations frugales résultaient aussi d'une coopération entre une grande entreprise et des innovateurs des pays pauvres, à l'image du Mac 400, un électrocardiographe à 800 dollars conçu par General Electric, que l'on pouvait porter dans un sac en bandoulière et qui fonctionnait sur batteries. De son côté, Siemens avait développé un moniteur cardiaque qui utilisait des micros bon marché plutôt que de coûteux capteurs d'ultrasons. De grandes entreprises des pays émergents proposaient aussi des solutions, à l'image du conglomérat indien Tata, qui outre la fameuse Tata Nano, la voiture à 2 000 dollars, commercialisait un petit appareil permettant de connecter les téléviseurs à Internet via un téléphone mobile, afin de contourner le problème du faible nombre d'ordinateurs dans les campagnes indiennes.

Navi Radjou soulignait que l'innovation jugaad pouvait aussi bénéficier aux entreprises des pays riches :

> *« L'innovation frugale peut revigorer l'économie européenne. En Europe et en France en particulier, il est impératif pour les entreprises de faire preuve d'agilité et de frugalité vu qu'elles sont confrontées à une complexité grandissante et à une rareté des ressources. Les structures et processus industriels de l'après-guerre (gros budgets R&D, hiérarchies, etc.) ne sont plus adaptés au monde complexe dans lequel nous vivons. Il faut trouver une nouvelle formule de croissance qui soit inclusive et durable. »*

Il ajoutait :

> *« Mon livre est un éloge du système D qu'en France on pratique tout le temps dans la vie privée et qui je crois peut injecter plus d'agilité et de dynamisme dans le milieu du travail [...]. Il est temps de […] se reconnecter avec notre esprit de « débrouillardise » pour improviser des solutions ingénieuses (et frugales !) en transformant les contraintes en opportunités. Il est temps que la France reconnue comme un grand pays d'ingénieurs se métamorphose en un grand pays d'ingénieux ! »*

Sources : N. Radjou, J. Prabhu, S. Ahuja, J.-J. Boillot, *Innovation Jugaad. Redevons ingénieux !*, Diateino, 2013 ; mines-paristech.fr ; courantpositif.fr ; atelier.net ; *Les Echos*, 5 décembre 2013 ; *Le Monde*, 15 avril 2013 ; *Le Nouvel Économiste*, 7 octobre 2011.

Questions

1. Selon Navi Radjou le système d'innovation des grandes entreprises des pays riches est « onéreux, élitiste, manquant d'agilité et d'ouverture ». Partagez-vous cet avis ?
2. Que conseilleriez-vous à une grande entreprise occidentale souhaitant développer une démarche d'innovation frugale ?

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

crucial : dans la recherche de nouvelles innovations, quelle importance relative donner à la science et à la technologie par rapport à l'observation des usages effectifs des clients ? En pratique, la plupart des organisations trouvent un compromis entre ces deux approches, mais cet arbitrage est susceptible de varier au cours du temps et en fonction de l'industrie. Pour une organisation en déclin à la recherche d'une innovation radicale, le conseil est de changer de perspective : se tourner davantage vers les clients si la R&D est traditionnellement prédominante, et à l'inverse investir en recherche si l'écoute des clients est la norme.

9.2.2 Innovation de produit ou innovation de procédé ?

Tout comme les managers doivent trouver un équilibre entre le développement technologique et l'écoute du marché, ils doivent déterminer l'influence relative des innovations de produit et des innovations de procédé. L'*innovation de produit* concerne le produit ou service qui est commercialisé, notamment en termes de fonctionnalités, alors que l'*innovation de procédé* caractérise la manière dont cette offre est élaborée et distribuée, notamment en termes de coûts et de qualité. Certaines entreprises se spécialisent dans l'innovation de produit, d'autres dans l'innovation de procédé. Dans l'informatique, Apple s'est concentré sur l'attractivité de ses produits (par exemple, l'iPad), alors que Dell a introduit ou amélioré de nombreuses innovations de procédé (la vente directe, la fabrication à la demande et la personnalisation).

Dans une industrie donnée, l'importance relative des innovations de produit et des innovations de procédé change généralement au cours du temps[5]. Au départ, on compte surtout des innovations de produit, où on introduit de nouvelles fonctionnalités. À son origine, l'industrie automobile a ainsi été dominée par la concurrence sur les caractéristiques des produits[6] : types de motorisation (essence, électrique ou à vapeur), position du moteur (à l'avant ou à l'arrière), nombre de roues (trois ou quatre), etc. à l'issue de cette première phase, toute industrie finit par voir émerger un *design dominant*. Avec l'introduction de la Model T en 1908 par Henry Ford, l'industrie automobile a ainsi instauré sur une configuration standard : moteur à essence, situé à l'avant, quatre roues. Dès que le design dominant est établi, la concurrence se déplace vers les innovations de procédé permettant d'obtenir le produit de manière aussi efficiente que possible. Là encore, c'est Henry Ford, avec l'invention de la chaîne d'assemblage en 1913, qui fixa la norme pour au moins un siècle.

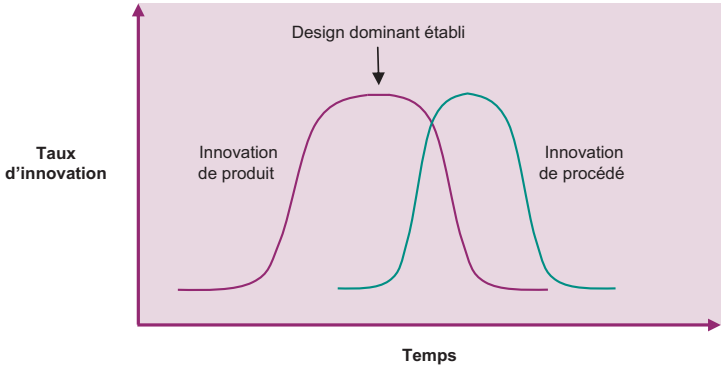
Le cycle peut cependant reprendre, si des innovations significatives contestent le design dominant : dans l'automobile, cela pourrait prendre la forme de nouveaux types de motorisations (notamment les hybrides essence/électrique).

Le schéma 9.2 présente le modèle général de la séquence entre innovations de produit et innovations de procédé. Ce modèle a plusieurs implications :

- Les *nouvelles industries* privilégient souvent l'innovation de produit, car la concurrence se focalise sur la définition des fonctionnalités essentielles du produit ou du service.
- Les *industries matures* privilégient généralement l'innovation de procédé, car la concurrence se focalise sur la recherche de production efficiente d'un design dominant de produit ou de service.
- Les *nouveaux entrants* de petite taille ont en général le plus de chances de succès dans la première phase, lorsque la concurrence concerne encore la définition des

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

Schéma 9.2 Innovation de produit et innovation de procédé



Source : adapté de J. Abernathy et W. Utterback, « A dynamic model of process and product innovation », *Omega*, vol. 3, n° 6 (1975), pp. 142-160.

fonctionnalités de l'offre. Avant la Ford Model T, on comptait plus de 100 constructeurs automobiles aux États-Unis.

- Les *concurrents établis* bénéficient plutôt d'un avantage dans la seconde phase, une fois que le design dominant est fixé. Les économies d'échelle et la capacité à améliorer les processus de manière continue peuvent alors jouer à plein. En 1930, il ne restait que quatre constructeurs automobiles aux États-Unis (Ford, General Motors, Chrysler et American Motors), qui produisaient tous des voitures très comparables.

Cette séquence n'est pas toujours aussi nette. Dans la pratique, les innovations de produit et de procédé sont souvent simultanées[7]. Chaque nouvelle génération de microprocesseurs exige ainsi des innovations de procédé, sans lesquelles la précision requise serait inatteignable. Cependant, ce modèle aide les managers à focaliser leur attention et leurs investissements. Il souligne aussi quel est l'avantage concurrentiel des nouveaux entrants et des firmes établies. Toutes choses égales par ailleurs, les petites start-up devraient pénétrer dans l'industrie lors des phases d'instabilité du design dominant et se concentrer sur les innovations de produit plutôt que sur les innovations de procédé.

9.2.3 Innovation secrète ou innovation ouverte ?

Traditionnellement, l'innovation s'appuie sur les ressources internes de l'organisation, notamment ses propres chercheurs et son département marketing. L'innovation est ainsi un processus secret, dont la confidentialité permet de protéger la propriété intellectuelle et de limiter les risques d'imitation par les concurrents. Ce modèle « fermé » s'oppose à une nouvelle approche, l'*innovation ouverte*[8]. Afin d'accélérer et de renforcer l'innovation, l'**innovation ouverte** implique des échanges de connaissances entre une organisation et son environnement. Échanger ouvertement des idées avec des universités, des fournisseurs ou des clients est censé déboucher plus rapidement sur de meilleures solutions que l'approche interne classique. Le pari est que l'ouverture apporte plus d'avantages que la confidentialité.

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry

L'innovation ouverte est désormais largement adoptée. IBM a ainsi établi un réseau de dix « collaboratoires » avec d'autres entreprises et des universités, dans des pays aussi divers que la Suisse et l'Arabie saoudite. Le site de musique en ligne Last.fm propose des journées portes ouvertes pendant lesquelles les utilisateurs peuvent venir dans ses locaux proposer de nouvelles applications. L'entreprise américaine InnoCentive fonctionne comme une place de marché de l'innovation, sur laquelle des entreprises (parmi lesquelles Procter & Gamble, Eli Lilly ou Dow Chemical), plutôt que de faire appel à leur département de R&D interne, soumettent par Internet des problèmes (anonymisés) à une communauté de plus de 300 000 chercheurs dans 200 pays. Les solutions sont récompensées par une prime de quelques milliers de dollars. Certains des chercheurs travaillent peut-être pour les concurrents des entreprises qui posent les problèmes, voire pour ces entreprises elles-mêmes, mais InnoCentive souligne que cela n'a aucune importance : ce qui compte, c'est d'obtenir une solution[9].

L'innovation ouverte nécessite souvent la mise en place d'un réseau de partenaires, que les entreprises dominantes cherchent à structurer sous la forme d'un écosystème d'affaires. Un **écosystème d'affaires** est une communauté de fournisseurs, de distributeurs et de concepteurs de produits ou services complémentaires à une offre définie par une entreprise dominante[10]. Apple a ainsi créé un écosystème autour de son iPhone, rassemblant plusieurs centaines d'entreprises qui fabriquent des accessoires et des périphériques tels que des étuis, des écouteurs et des stations d'accueil. En constituant un écosystème, les grandes entreprises bénéficient d'un niveau de satisfaction plus élevé de leurs clients, heureux de trouver des produits compatibles. Pour leur part, les membres de l'écosystème peuvent profiter d'un marché vaste et lucratif. Pour autant, les grandes entreprises doivent veiller à gérer leur écosystème pour qu'il continue à évoluer dans leur intérêt : il s'agit pour elles d'établir et surtout de régulièrement mettre à jour une *plateforme technologique* sur laquelle l'écosystème peut croître et prospérer[11]. Intel, dont les microprocesseurs sont utilisés par de nombreux fabricants d'ordinateurs et de téléphones mobiles, publie régulièrement des « feuilles de route » annonçant plusieurs années à l'avance les nouveaux produits qu'il prévoit de lancer, ce qui permet à ses clients de planifier le développement de leurs propres produits (pour un exemple de feuille de route, voir l'illustration 9.2).

L'équilibre entre l'innovation ouverte et l'innovation classique repose sur trois facteurs :

- L'*intensité concurrentielle*. Dans les industries très compétitives, les partenaires risquent de se comporter de manière opportuniste et de détourner à leur profit les innovations. Lorsqu'un comportement de ce type est probable, mieux vaut protéger les innovations.
- L'*innovation continue*. Les comportements opportunistes sont plus fréquents lorsqu'une innovation donne brusquement un avantage décisif à ceux qui la détiennent. L'innovation ouverte fonctionne mieux lorsque l'innovation est continue : la répétitivité des relations encourage en effet la confiance réciproque.
- L'*innovation intégrée*. Lorsque les technologies sont complexes et interdépendantes, l'innovation ouverte risque d'introduire des éléments incohérents, avec des effets délétères sur l'ensemble de l'offre. Apple, qui insiste sur l'intégration de sa gamme de produits, préfère donc une approche fermée afin d'assurer la qualité de l'expérience utilisateur.

© 2014 Pearson France – Stratégique, 9e éd. – G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, F. Fréry